

**Яніна В. Лісун, Наталія В. Хлістунова**  
**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ**  
**СТРАТЕГІЧНОЮ ГНУЧКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті обґрунтовано доцільність формування та використання системи управління стратегічною гнучкістю підприємств. Визначено сутнісну характеристику стратегічної гнучкості, проаналізовано основні передумови та принципи управління стратегічною гнучкістю. Запропоновано систему управління стратегічною гнучкістю підприємств. Ключові слова: стратегічна гнучкість, система управління, стратегічні цілі, підвищення конкурентоспроможності підприємства.*

Рис. 1. Літ. 14.

**Янина В. Лисун, Наталья В. Хлистунова**  
**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ГИБКОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье обоснована целесообразность формирования и использования системы управления стратегической гибкостью предприятий. Определена сущностная характеристика стратегической гибкости, проанализированы основные предпосылки и принципы управления стратегической гибкостью. Предложена система управления стратегической гибкостью предприятий.*

*Ключевые слова: стратегическая гибкость, система управления, стратегические цели, повышение конкурентоспособности предприятия.*

**Yanina V. Lisun, Nataliya V. Khlistunova**  
**FORMATION MANAGEMENT SYSTEM OF**  
**ENTERPRISES STRATEGIC FLEXIBILITY**

*The paper provides the reasons for the need of the formation and implementation management system of enterprises strategic flexibility. The nature of strategic flexibility has been defined, the major preconditions and principles of*

*strategic flexibility management has been analysed. The system of strategic flexibility businesses management has been proposed.*

**Keywords:** *strategic flexibility, management system, strategic goals, increase competitiveness.*

**Постановка проблеми.** Загальноекономічні тенденції обумовлюють необхідність формування та управління стратегічною гнучкістю підприємств, як пріоритетного чинника конкурентних переваг. Забезпечення та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств потребує постійного корегування діючих бізнес-процесів, відповідно до тенденцій змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Орієнтирами в управлінні змінами на підприємстві мають бути не лише потреби у вирішенні існуючих проблем, а й завдання щодо використання наявних можливостей і сильних сторін підприємства. Ключовим напрямком у даному аспекті є використання гнучкого підходу, відповідно до якого, управління організаційними змінами має здійснюватися як на основі використання існуючого потенціалу підприємства так і з урахуванням потенційних можливостей та резервів з орієнтацією на сталий розвиток.

Враховуючи вищезазначене, пропонується аналіз доцільності застосування гнучкого динамічного підходу та формування системи управління стратегічною гнучкістю підприємств з метою підвищення ефективності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Дослідження проблематики забезпечення та підвищення стратегічної гнучкості для досягнення кумулятивного ефекту в практиці діяльності підприємств проводили у своїх наукових працях такі зарубіжні і вітчизняні вчені: як І. Ансофф [1], Т.В. Божидарнік [2], В.В. Гармаш [5], І. Демків [7], С.О. Комаринець [9], М.В. Ситницький [12], О.В. Шатілова [13], Н.М. Шматько [14] та інші.

**Невирішені раніше частини загальної проблеми.** Аналіз проведених досліджень виявив значну увагу вчених до доцільності застосування концепції стратегічного управління з використанням механізмів управління змінами,

використання системного, ситуаційного, процесного підходів до управління, і брак наукових розробок аспекту формування системи управління стратегічною гнучкістю підприємств.

Водночас, у зв'язку із складністю та динамізмом зовнішнього середовища, вчені використовують поняття «стратегічний потенціал», «потенціал змін», «стратегічна стійкість», «стратегічна гнучкість», що свідчить про складність проблеми ефективного управління підприємством. Існують деякі проблемні питання щодо особливостей застосування принципів синергізму та динамічної рівноваги у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, які не зайшли відображення у наукових дослідженнях як українських, так і зарубіжних вчених.

У зв'язку з цим, необхідно відзначити, що дослідження можливостей формування та використання системи управління стратегічною гнучкістю є не достатньо опрацьованим як з точки зору загальної практики ведення бізнесу, так і з урахуванням характерних особливостей підприємств за видами економічної діяльності, що відкриває перспективи для подальшого вивчення даної проблематики.

**Метою дослідження** є обґрунтування доцільності формування та використання системи управління стратегічною гнучкістю підприємств у напрямку активізації господарської діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

**Основні результати дослідження.** Сучасне підприємство є стійкою динамічною сукупністю спільно функціонуючих відносно автономних елементів [1]. Органічне і оперативне функціонування системи, забезпечення її реагування на потреби ринку потребує адаптації структури до вимог зовнішнього та внутрішнього середовища. До внутрішніх умов слід віднести число структурних підрозділів, силу і характер зв'язків між ними, їх вплив на діяльність підприємства [3, 4, 8]. Існує необхідність в постійній модернізації структури управління і системи управлінських рішень, залежно від стратегії підприємства. Так, зі зміною структури, відповідно, змінюватимуться й її

елементи, а оскільки структура – це сукупність стійких зв'язків між елементами системи, отже, паралельно відбуватимуться і зміни способів зв'язків між компонентами організаційної системи.

Стратегічну гнучкість підприємства є одним із системних елементів стратегічного управління сучасним підприємством. В контексті концепції стратегічного управління та інтеграційного поєднання системного і синергійного підходів управління [12], під «стратегічною гнучкістю підприємства» пропонується розуміти орієнтацію на зниження вразливості підприємства шляхом перерозподілу ризику між різними видами його діяльності, а також спроможність підприємства до ефективної координації його цілей з метою швидкої адаптації до потреб ринку, яка ґрунтується на постійній готовності до передбачення та проявляється у змінах зовнішнього та внутрішнього середовища.

У дослідженнях, присвячених питанням стратегічного менеджменту, зазначається, що управління підприємством – це зазвичай вплив в системі з неповною апріорною інформацією про керований процес, який змінюється в процесі накопичення інформації й застосовується для поліпшення якості роботи системи [3, 4, 8, 12]. *Система управління стратегічною гнучкістю підприємства* – це сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують стабільне функціонування підприємства у процесі несподіваних змін [12].

Метою функціонування системи управління стратегічною гнучкістю є прийняття і реалізація управлінських рішень для формування необхідної поведінки керованої системи (об'єкта управління) під впливом зовнішнього середовища для досягнення сформульованих стратегічних цілей та відповідності місії підприємства.

Формування та впровадження ефективної системи управління стратегічною гнучкістю підприємства потребує ідентифікації критеріїв результативності та ефективності організаційної системи та відповідних

особливостей управлінських технологій. Отже, підхід до управління стратегічною гнучкістю підприємства має базуватися на таких передумовах:

- сучасне підприємство слід розглядати як складну систему, яка характеризується великою кількістю елементів різної природи з властивостями, більшість яких неможливо представити у формалізованому вигляді;
- традиційна декомпозиційна модель підприємства не дає змоги одночасно встановити елементний склад підсистем підприємства і стійких зв'язків між ними;
- діагностичну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень важко зібрати і формалізувати;
- нечіткість існуючих проблем, які мають бути вирішені в процесі реалізації стратегії підприємства, створює проблему вибору цілей розвитку гнучкості підприємства [2, 5, 7, 9, 12-14].

Основними принципами системи управління стратегічною гнучкістю підприємства слід вважати [12]: відповідальність керівництва за рівень прийнятих рішень, організованість робіт та кінцеві результати; орієнтація діяльності підприємства на стратегічні інноваційні проекти, що забезпечують розвиток та одержання нових конкурентних переваг; оперативність та своєчасність у запобіганні несподіваних загроз; забезпечення конкурентоспроможності підприємства переважно за рахунок використання унікальних цінностей (переваг).

Результати досліджень підтвердили доцільність використання принципів розвитку стратегічної гнучкості на основі управління якістю:

1. Фокус на споживача і підвищення конкурентоспроможності.
2. Лідерство керівництва в забезпеченні гнучкості підприємства, оскільки саме керівник має повноту влади і повноважень для повноцінної координації та співпраці з усіма підрозділами підприємства.
3. Залучення персоналу в процес розвитку гнучкості підприємства. Практика запровадження змін засвідчує, що позитивні перетворення

починаються лише тоді, коли критична маса персоналу (приблизно 20–25%) готова та бере участь у розробці та впровадженні змін.

4. Процесний підхід. Вважається, що швидкість досягнення результату збільшується, якщо діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом.

5. Системний підхід. Виявлення взаємопов'язаних процесів в управлінні стратегічною гнучкістю підприємства, їх розуміння і управління ними як системою підвищує результативність і ефективність підприємства в досягненні встановлених цілей [10, 11].

6. Постійне прагнення до розвитку підприємства.

7. Обґрунтованість управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень має відбуватися за принципом забезпечення достовірності.

Основними складовими в системі управління стратегічною гнучкістю підприємства виступають такі підсистеми: контур збору і аналізу інформації та контур інформаційного-методичного забезпечення (рис.1).

Серед основних елементів системи управління стратегічною гнучкістю підприємства доцільно виділити наступні:

- методологія управління як інформаційна підтримка процесів розробки і реалізації рішень;
- процес управління як набір бізнес-процедур для розв'язання поставлених завдань;
- структура управління з ідентифікацією кількості структурних підрозділів;
- техніка управління з орієнтацією на активізацію компетенцій персоналу.

Для забезпечення стійкості наведеної системи слід дотримуватися таких умов: безперервності управління; виключення помилок і затримок в оцінці стану об'єкта управління, чітких дій персоналу.

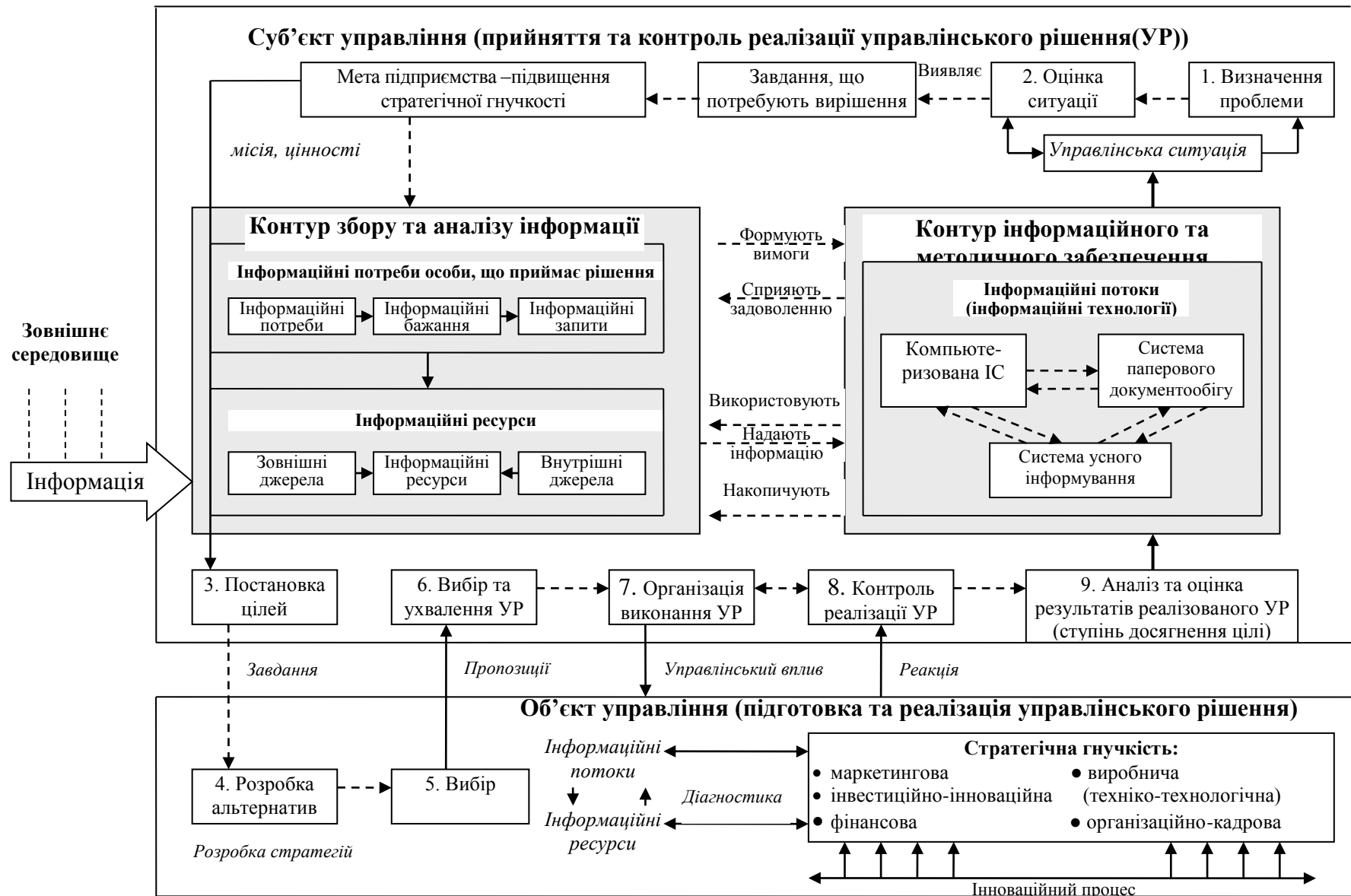


Рис.1. Система управління стратегічною гнучкістю підприємств, авторська розробка

В процесі функціонування системи управління стратегічною гнучкістю підприємств проявляється ряд притаманних тільки їй певних властивостей [12]:

- *складність* — стратегічна гнучкість підприємства включає складові, які, в свою чергу, можна поділити на дрібніші елементи;
- *структурність* — стратегічній гнучкості підприємства притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення складових і здатна підтримувати цілісність системи;
- *динамічність* — стратегічна гнучкість підприємства формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи відкритість та динамічність змін;
- *адаптивність* — підприємство має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- *пропорційність* — усі структурні елементи стратегічної гнучкості формуються в умовах узгодженості їх кількості;
- *часова обмеженість* — реалізація стратегічної гнучкості підприємства є завданням довгострокового характеру, що зумовлено неможливістю врахування всіх факторів впливу у короткостроковому періоді;
- *реалістичність* — чинники, що формують стратегічну гнучкість, повинні мати конкретну практичну спрямованість.

Перейдемо до розгляду контуру методично-інформаційного забезпечення системи управління стратегічною гнучкістю підприємства. Призначенням зазначеного контуру, відповідно до системного підходу, є розробка та обґрунтування теоретико-методичного забезпечення ефективності управління кожним структурним елементом стратегічної гнучкості з урахуванням потенційних резервів і визначення стратегій розвитку підприємства [6, с. 105-112].

Проведене дослідження показало доцільність використання ключових класичних функцій управління стратегічною гнучкістю підприємства: планування, організація, мотивація, контроль.



Наступною складовою системи управління стратегічною гнучкістю є контур збору та аналізу інформації, що являє собою сукупність організаційних заходів, які здійснюються з метою підвищення рівня управління стратегічною гнучкістю підприємства. Практичне функціонування запропонованого контуру передбачає розробку стратегічних заходів, а також визначення невикористаних можливостей зростання стратегічної гнучкості за її структурними блоками: маркетинг, виробництво, фінанси, інвестиційно-інноваційна (техніко-технологічна) діяльність, організаційно-кадрова діяльність.

Результатом управління стратегічною гнучкістю є підвищення конкурентоспроможності й забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі на основі встановлення партнерських зв'язків, науково-технічній та виробничій кооперації та використання переваг подальшої співпраці [12].

Таким чином, проведений аналіз виявив практичну можливість застосування методичного підходу до формування та використання системи управління стратегічною гнучкістю підприємств.

Виходячи з вищезазначеного матеріалу, можна зробити такі **висновки**:

1. Формування та використання системи управління стратегічною гнучкістю підприємства є доцільним і забезпечує оперативність, результативність та ефективність управління.

2. Запропонована система управління стратегічною гнучкістю, на відміну від існуючих, містить контур збору та аналізу інформації та контур інформаційно-методичного забезпечення, що створюють інструментарій та оцінювально-аналітичну базу для контролю швидкості та результативності реагування підприємства на ситуацію як прояву стратегічної гнучкості підприємства, та дають можливість формалізувати результати аналізу та синтезувати їх в стратегічні управлінські рішення

3. Синергетичний ефект від використання системи управління стратегічною гнучкістю полягає у забезпеченні збалансованого функціонування та розвитку кожного структурного елементу підприємства з урахуванням

фактичних значень їх ключових індикаторів та потенційних резервів; обґрунтуванні та реалізації оптимальних стратегічних рішень на підприємстві.

Отже, розробка комплексного методичного апарату та поетапного алгоритму розробки впровадження системи управління стратегічною гнучкістю є перспективним напрямком подальших досліджень у контексті зазначеної проблематики.

#### Література:

1. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр.пер. с англ. / И. Ансофф, науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Божидарнік Т.В. Управління гнучким розвитком підприємств в трансформаційній економіці: Стратегічний аспект: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / КНУ ім. Т.Шевченка. – К., 2003. – 21с.
3. Бреддик У. Менеджмент в организации: учеб. пособие / У. Бреддик – М.: «Инфра-М», 1997. – 344 с.
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин – М.: Изд-во «Трида, ЛТД», 1997. – 384 с.
5. Гармаш В.В. Особенности управления гибкостью предприятия / В.В. Гармаш // Материалы докладов XIV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов»; отв. ред. И.А. Алешковский, П.Н. Костылев. – М.: Издательский центр Факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова, 2007. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
6. Григораш О.В. Управління економічним потенціалом торговельних підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Оксана Володимирівна Григораш. – Донецьк, 2013. – 203 с.
7. Демків І. Розвиток понятійного апарату управління гнучкістю підприємства / І. Демків // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 5. – С. 80–82.
8. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія / І.А. Ігнат'єва. – К.: Знання України, 2005. – 250 с.
9. Комаринець С.О. Зміст поняття гнучкості організації та її класифікація / С.О. Комаринець // Логістика: [зб. наук. пр.] / відп. ред. Є.В. Крикавський. – Л.: Вид. Національного університету «Львівська політехніка», 2007. – С. 87–94.
10. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Ч.І: Пер. с англ. / Г. Кунц, С.О. Доннел – М.: Прогресс, 1981. – 495 с.
11. Мушнікова С.А. Формування системи управлінських інновацій на промислових підприємствах залізничного транспорту на основі синергетичного підходу : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Світлана Анатоліївна Мушнікова. – Х., 2012. – 260 с.
12. Ситницький М.В. Управління стратегічною гнучкістю підприємств машинобудівної галузі України: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Максим Васильович Ситницький. – К., 2008. – 218 с.
13. Шатілова О.В. Оцінка рівня стратегічної гнучкості підприємства / О.В. Шатілова // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 2 ч. Економіка підприємства: теорія і практика / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; відп. ред. А. Ф. Павленко. – К. : КНЕУ, 2010. – Ч. 2. — С. 195–203.
14. Шматько Н.М. Методичний підхід до оцінки гнучкості підприємства / Н.М. Шматько // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2010. – № 61. – С.19–24.